

Qualitative Studie – Digitalisierung im Vertrieb (2023)

Akzeptanz von digitalen Systemen des Kundenbeziehungsmanagements
(Customer Relationship Management (CRM))

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

– Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Salzdahlumer Str. 46/48 · 38302 Wolfenbüttel

Fakultät Maschinenbau · Institut für Produktionstechnik
Prof. Dr. Tobias Frenzel

Gliederung

- 1 Hintergrund, Zielsetzung und Zusammenfassung
- 2 Studiendesign und -aufbau
- 3 Ergebnisse
- 4 Fazit und Handlungsbedarf

Hintergrund und Zielsetzung

Hintergrund der Studie:

- In modernen Vertriebs- und Marketingorganisationen spielen digitale Customer Relationship Management-Systeme (CRM-Systeme) eine zunehmend wichtige Rolle, um profitable Kundenbeziehungen langfristig und systematisch zu pflegen und zu entwickeln. Besonders in einem wettbewerbsintensiven Business-to-Business-(B2B)-Marktumfeld mit technologisch immer ähnlicheren Produkten können diese Systeme einen strategisch wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.
- Der effiziente und effektive Einsatz des technologischen Systems hängt neben der technisch korrekten Implementierung maßgeblich von der Akzeptanz auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter ab.
- Nur wenn die Mitarbeiter bereit sind, das System nach Maßgabe des Unternehmens korrekt und umfassend einzusetzen, lassen sich sämtliche Potenziale des CRM-Systems ausschöpfen.

Ziel der Studie ist es, vor diesem Hintergrund folgende Kern-Fragen zu beantworten:

- Welche Funktionen von CRM-Systemen werden heute typischerweise im B2B-Vertrieb genutzt?
- Welche Einflussfaktoren spielen bei der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb eine zentrale Rolle?

Es wurden insgesamt $n = 8$ Vertriebsmitarbeiter in 6 Unternehmen im Rahmen von durchschnittlich 45-minütigen Interviews befragt.

Zusammenfassung

Wesentliche Erkenntnisse:

- Die meisten befragten Vertriebsmitarbeiter verbringen ca. 5-10% ihrer Arbeitszeit mit dem CRM-System.
- Alle befragten Unternehmen nutzen im CRM-System folgende Funktionen: Auswertung aktueller Umsatzzahlen, das Tracking von Opportunities sowie die Pflege von Kontakt- und Stammdaten.
- Die vorliegende Studie identifiziert insgesamt 16 Faktoren die im Zusammenhang mit der Akzeptanz von Systemen von Bedeutung sein können. Unternehmen, die eine steigende Akzeptanz ihrer Systeme erreichen wollen, sollten prüfen inwiefern die ermittelten Faktoren in ihren Betrieben eine Rolle spielen könnten.
- Steuerbare Größen finden sich in diesem Zusammenhang vor allem im Bereich der Objekt- und Kontextdeterminanten. Die zügigsten Fortschritte erreichen Unternehmen vermutlich bei der Gestaltung der Kontextdeterminanten, indem Vorgesetzte in positiver Art und Weise zur Nutzung ermutigen.
- Gleichzeitig sollten Vorgesetzte die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Hinblick auf den erforderlichen Zeitaufwand zur Datenpflege ernst nehmen. Zudem ist der zentrale Nutzen des Systems sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeit des Vertriebsmitarbeiters deutlich hervorzuheben und zu erläutern.
- Bei der Auswahl von CRM-Systemen oder der Verbesserung vorhandener Systeme sollten vor allem Aspekte der Usability im Vordergrund der Bemühungen stehen. Klare und einfache Symbole, schnelle Reaktionszeiten des Systems und transparente Menüführungen erleichtern die Nutzung des CRM-Systems.

Kontakt / Hinweis

Der vorliegende Berichtsband gibt einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der bereits im Sommer 2022 durchgeführten Interviews zum Thema „Akzeptanz von digitalen Systemen des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management (CRM))“

Bei Fragen erreichen Sie den Autor wie folgt:



Prof. Dr. Tobias Frenzel

Ostfalia Hochschule
für angewandte Wissenschaften
Salzdahlumer Straße 46/48
38302 Wolfenbüttel, Germany

Tel.: +49 (0) 5331/ 939-45660
t.frenzel@ostfalia.de

Hinweis für Quellenangaben:

Frenzel, T.: Digitalisierung im Vertrieb: Akzeptanz von digitalen Systemen des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management (CRM)), Wolfenbüttel 2022.

Gliederung

1

Hintergrund, Zielsetzung und Zusammenfassung

2

Studiendesign und -aufbau

3

Ergebnisse

4

Fazit und Handlungsbedarf

Studiendesign und -aufbau

Über das Studienkonzept

Gegenstand der Studie ist eine qualitative Betrachtung der Akzeptanzfaktoren von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb. Dazu werden folgende Fragen untersucht:

- Welche Funktionen von CRM-Systemen werden heute typischerweise im B2B-Vertrieb genutzt?
- Welche Einflussfaktoren spielen bei der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb eine zentrale Rolle?

Studiendurchführung

- Erarbeitung eines qualitativen Leitfaden-Fragebogens durch Prof. Dr. Tobias Frenzel.
- Befragungszielgruppe waren Vertriebsleiter und -mitarbeiter aus dem B2B-Bereich mit Schwerpunkt in Norddeutschland.
- Insgesamt wurden 20 Unternehmen persönlich oder per E-Mail angesprochen, sechs Unternehmen sagten ihre Teilnahme zu.
- Die Befragung wurde persönlich oder online vom 3.-24. August 2022 durchgeführt.
- An der Befragung nahmen n=8 Personen teil. Die Interviews dauerten zwischen 40 und 90 Minuten.
- Die Gespräche wurden in einem zusammenfassenden Protokoll verschriftlicht.
- Auf Basis der Protokolle wurde im Anschluss eine qualitative Inhaltsanalyse (inhaltsanalytische Zusammenfassung) durchgeführt.

Methodischer Bezugsrahmen: Akzeptanz von CRM-Systemen

Definition Akzeptanz

Ein Vertriebsmitarbeiter akzeptiert ein CRM-System, wenn er aufgrund seiner subjektiven Einstellung eine positive Bereitschaft und ein positives Verhalten gegenüber der Nutzung des Systems in der vom Unternehmen gewünschten Art aufweist.

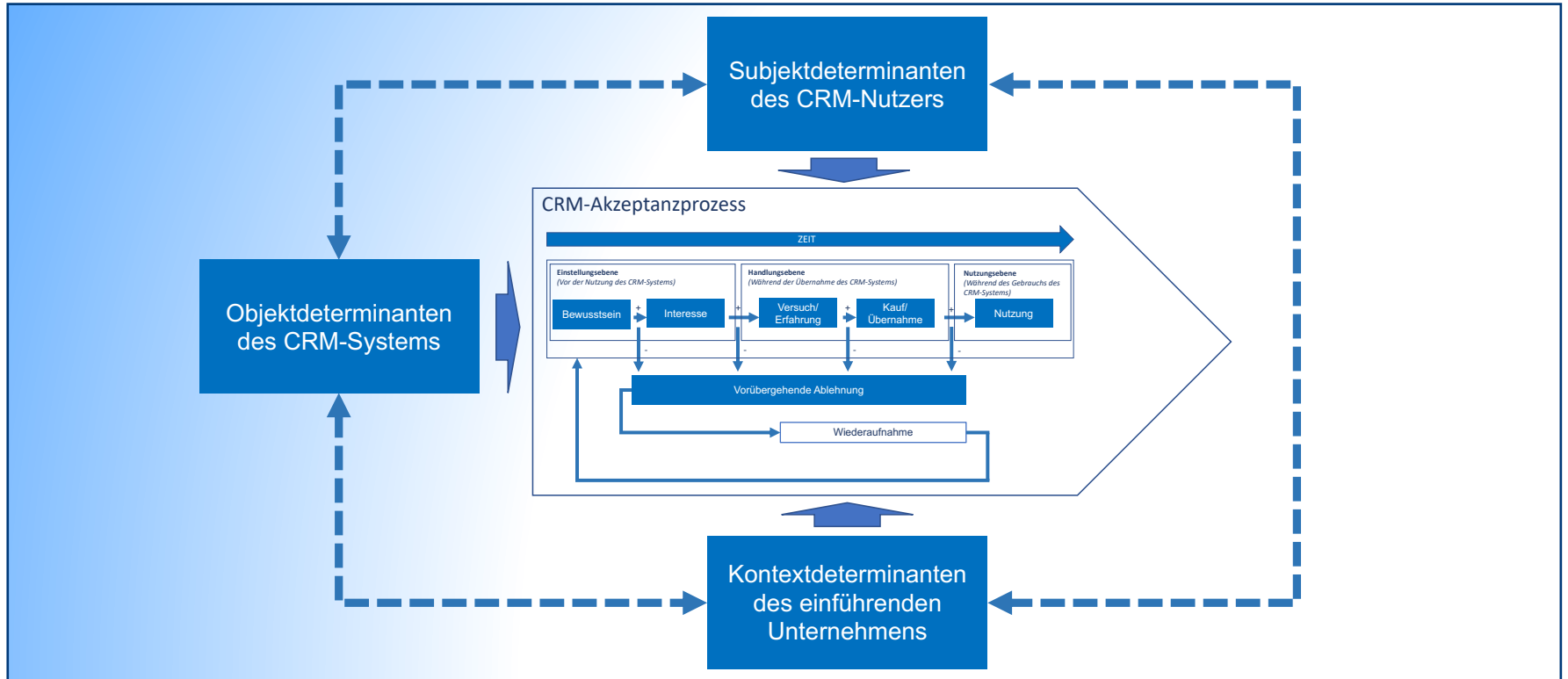
Zunächst entscheidet das Unternehmen, ob ein CRM-System eingeführt wird. Im nächsten Schritt entscheiden die Anwender des Systems, ob sie es nutzen respektive akzeptieren. Es ist kaum möglich, dass ein Mitarbeiter die Nutzung des Systems im Rahmen des **Akzeptanzprozesses** vollkommen ablehnt und es daher nicht nutzt. Im Hinblick auf die Akzeptanz gilt es daher festzustellen, ob der jeweilige Vertriebsmitarbeiter das CRM-System in solch einer Art und Weise nutzt, dass die damit verbundenen Effizienz- und Effektivitätspotenziale des Systems voll ausgeschöpft werden.

Im Rahmen dieser Studie wird davon ausgegangen, dass die Akzeptanz von CRM-Systemen im Wesentlichen durch drei Kategorien von Determinanten beeinflusst wird: Subjekt-, Objekt- und Kontextdeterminanten.

- **Subjekt-determinanten** spiegeln die Eigenschaften der Nutzer wider.
- **Objekt-determinanten** umfassen die technischen Funktions- und Gestaltungsmerkmale eines CRM-Systems.
- **Kontext-determinanten** stellen die unmittelbaren Rahmenbedingungen des Unternehmens, das ein CRM-System einführt respektive nutzt dar.

Die Abbildung auf der folgenden Seite fasst diese Punkte zusammen.

Methodischer Bezugsrahmen: Akzeptanz-Modell von CRM-Systemen



Gliederung

- 1 Hintergrund, Zielsetzung und Zusammenfassung
- 2 Studiendesign und -aufbau
- 3 Ergebnisse
- 4 Fazit und Handlungsbedarf

Ergebnisse

1 Merkmale der Befragten

2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Ergebnisse

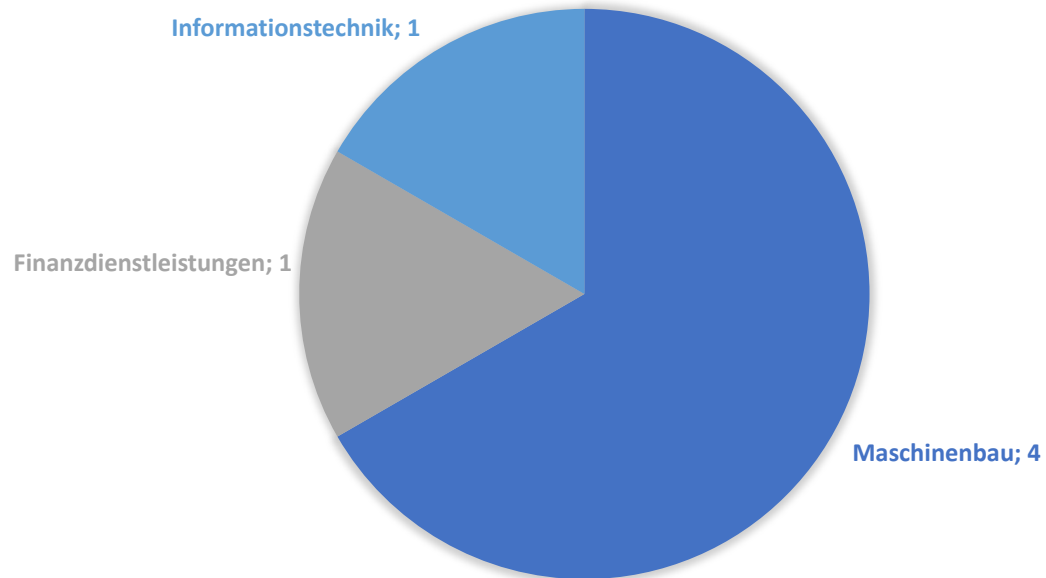
1 Merkmale der Befragten

2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

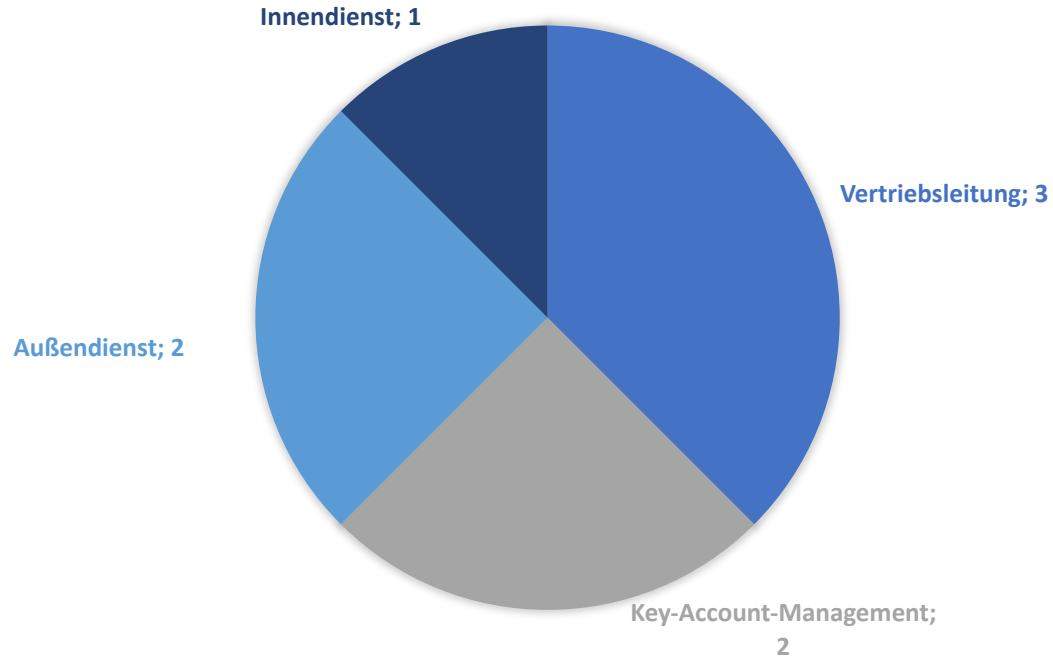
1 Merkmale der Befragten Branche der befragten Unternehmen

[n = 6 Unternehmen]

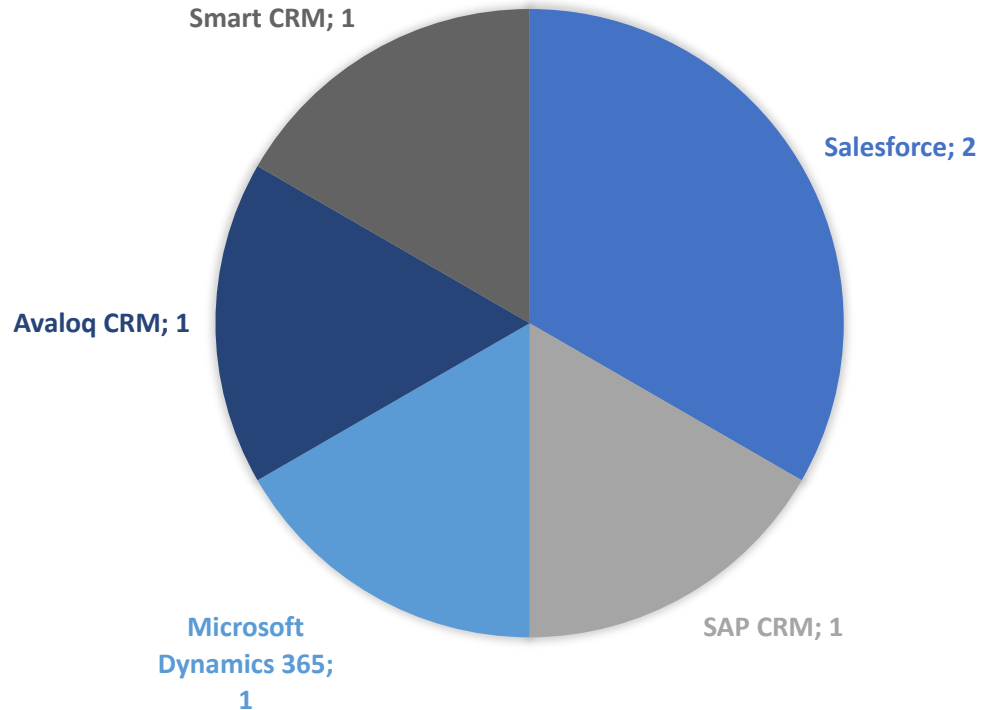


1 Merkmale der Befragten Position der befragten Mitarbeiter

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]



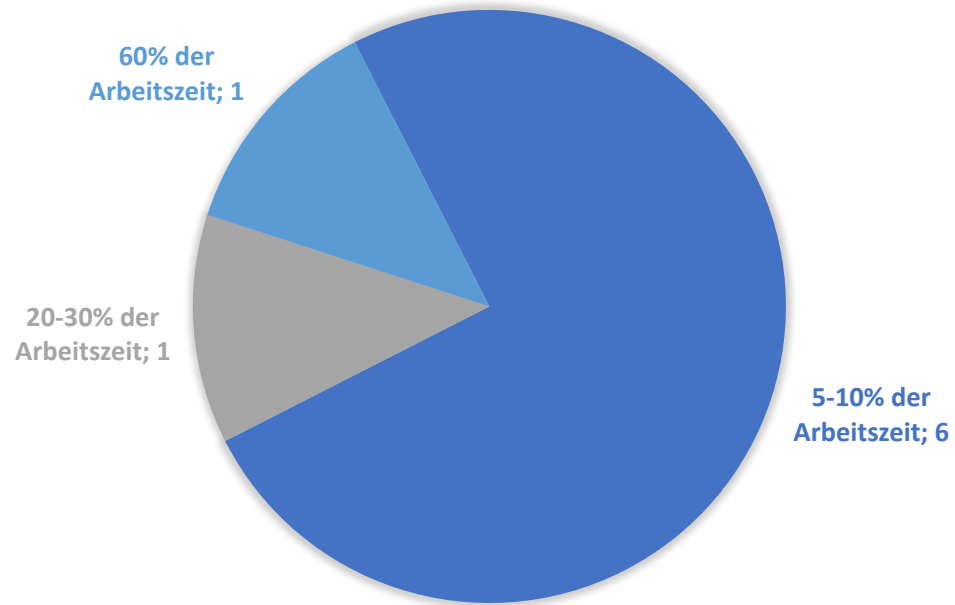
1 Merkmale der Befragten Genutzte CRM-Systeme



[n = 6 Unternehmen]

1 Merkmale der Befragten Arbeitszeit die mit der Nutzung des CRM-Systems verbracht wird

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]



Ergebnisse

1 Merkmale der Befragten

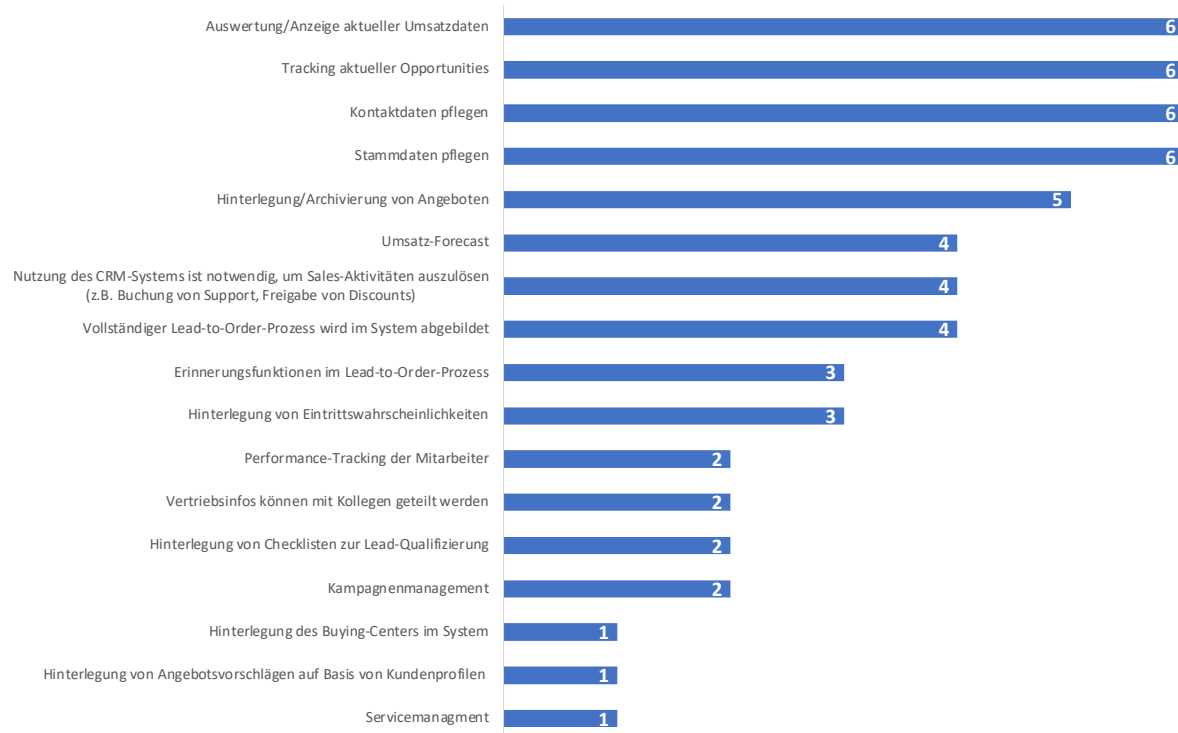
2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Wesentliche Funktionen die innerhalb des CRM-Systems genutzt werden

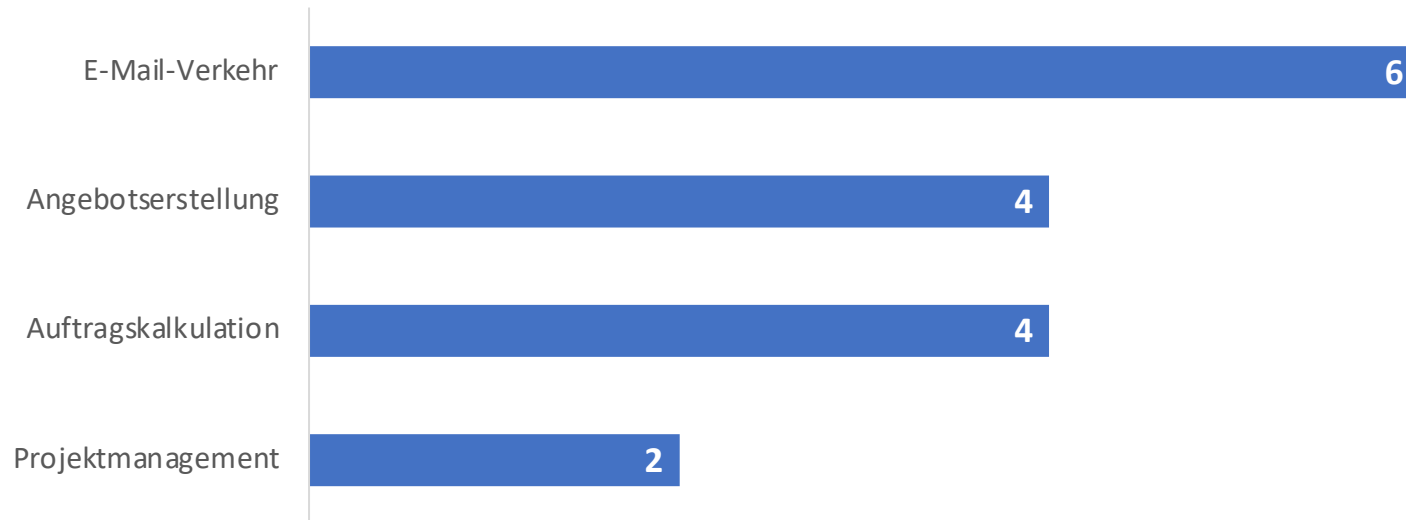
[n = 6 Unternehmen]



2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Wesentliche Funktionen die außerhalb des CRM-Systems genutzt werden

[n = 6 Unternehmen]



Ergebnisse

1 Merkmale der Befragten

2 Nutzung von Funktionen von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

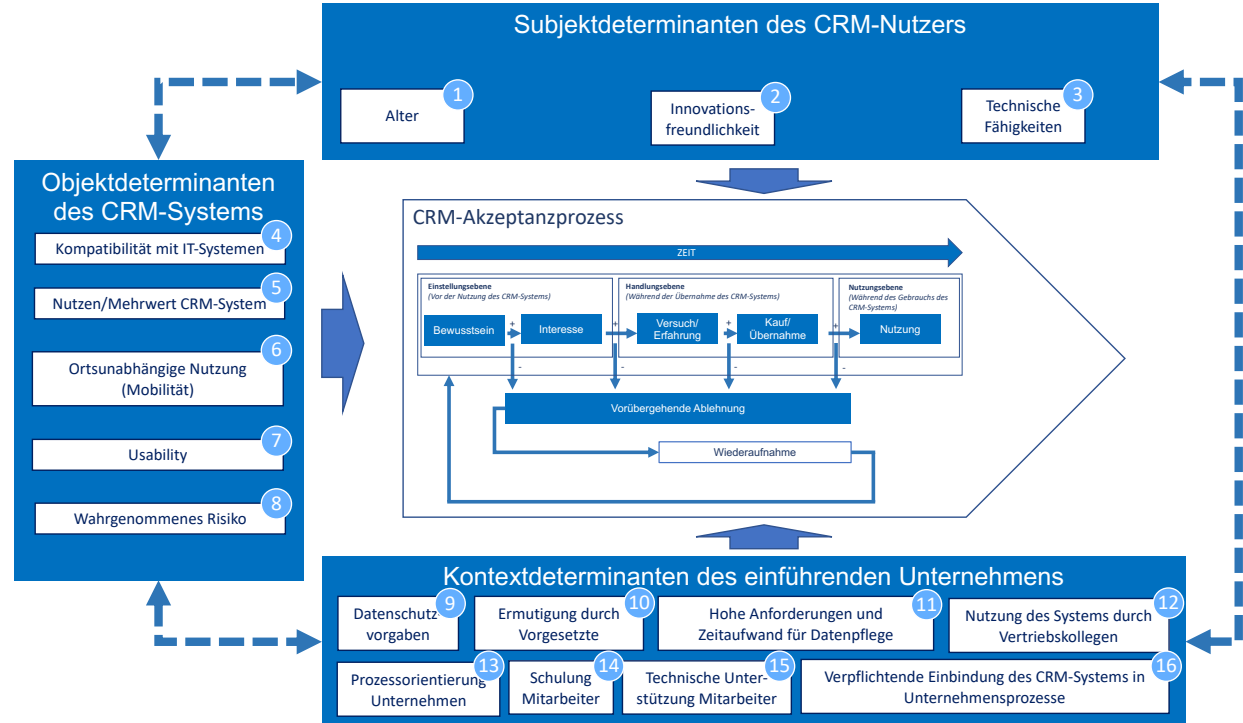
3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb Übersicht

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

Im Rahmen der Interviews wurden **16** wesentliche Einflussfaktoren zur Akzeptanz von CRM-Systemen ermittelt.

Die Einflussfaktoren gliedern sich in Subjekt-, Objekt- und Kontextdeterminanten.



3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

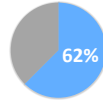
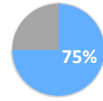
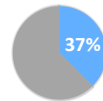
Subjektterminanten

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Subjekt determinanten

Subjekt determinanten spiegeln die Eigenschaften der CRM-Nutzer wider.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
1 Alter	Je jünger ein potenzieller Nutzer ist, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.	 62%
2 Innovations- freundlichkeit	Grad zu dem ein Nutzer glaubt, dass er neuen Technologien positiv gegenübersteht. Je höher die Innovationsfreundlichkeit eines Mitarbeiters, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.	 75%
3 Technische Fähigkeiten	Je ausgeprägter die allgemeinen technischen Fähigkeiten des Mitarbeiters, desto eher akzeptiert er ein CRM-System.	 37%

*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.




3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Objektdeterminanten

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb Objektdeterminanten (1)

Objektdeterminanten umfassen die technischen Funktions- und Gestaltungsmerkmale eines CRM-Systems.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
<p>4</p> <p>Kompatibilität mit IT-Systemen</p>	<p>Je größer die Kompatibilität des CRM-Systems mit vorhandenen IT-Systemen, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter das System.</p>	 <p>75%</p>
<p>5</p> <p>Nutzen/ Mehrwert CRM-System</p>	<p>Je eher der Mitarbeiter einen Nutzen oder Mehrwert persönlicher oder organisationaler Art mit Hilfe des CRM-Systems wahrnimmt, desto eher akzeptiert er ein entsprechendes System.</p>	 <p>75%</p>
<p>6</p> <p>Ortsunabhängige Nutzung (Mobilität)</p>	<p>Je mobiler, bzw. ortsunabhängiger ein CRM-System einsetzbar ist, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter ein solches System.</p>	 <p>37%</p>



*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Objektdeterminanten (2)

Objektdeterminanten umfassen die technischen Funktions- und Gestaltungsmerkmale eines CRM-Systems.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
Usability 7	Je einfacher und intuitiver die Bedienoberfläche eines Systems zu handhaben ist, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter ein CRM-System.	
Wahr- genommenes Risiko 8	Je größer das wahrgenommene Risiko durch das CRM-System, desto geringer die Akzeptanz durch den Mitarbeiter. Risikofaktoren können z.B. die Offenlegung persönlicher Kontaktinformationen des Vertriebsmitarbeiters oder die gestiegene Transparenz der eigenen Sales-Aktivitäten sein.	

*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.

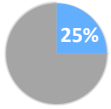
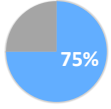
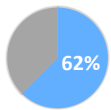
3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb

Kontextdeterminanten

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb Kontextdeterminanten (1)

Kontextdeterminanten stellen die unmittelbaren Rahmenbedingungen des Unternehmens, das ein CRM-System einführt respektive nutzt dar.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]


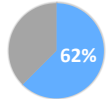

Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
<p>9</p> <p>Datenschutz- vorgaben</p>	<p>Je unklarer die Datenschutzvorgaben zur Speicherung von Informationen im CRM-System, desto geringer ist die Akzeptanz von diesen Systemen auf Seiten der Mitarbeiter.</p>	 <p>25%</p>
<p>10</p> <p>Ermutung durch Vorgesetzte</p>	<p>Je mehr Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zur Nutzung eines CRM-Systems ermutigen, desto eher werden CRM-Systeme von Mitarbeitern akzeptiert.</p>	 <p>75%</p>
<p>11</p> <p>Hohe Anforderungen und Zeitaufwand für Datenpflege</p>	<p>Je höher die Anforderungen und der Zeitaufwand für die Datenpflege im CRM-System, desto geringer ist die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter.</p>	 <p>62%</p>

*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb Kontextdeterminanten (2)

Kontextdeterminanten stellen die unmittelbaren Rahmenbedingungen des Unternehmens, das ein CRM-System einführt respektive nutzt dar.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

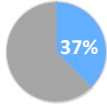
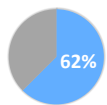
Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
12 Nutzung des Systems durch Vertriebskollegen	Je intensiver Kollegen eines Mitarbeiters das CRM-System nutzen, desto eher akzeptiert der Mitarbeiter das System.	 50%
13 Prozess-orientierung Unternehmen	Je ausgeprägter die Prozessorientierung eines Unternehmens, desto eher werden CRM-Systeme von Mitarbeitern akzeptiert.	 62%
14 Schulung Mitarbeiter	Das Angebot von Schulungen im Hinblick auf das CRM-System erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter.	 50%

*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.

3 Einflussfaktoren der Akzeptanz von CRM-Systemen im B2B-Vertrieb Kontextdeterminanten (3)

Kontextdeterminanten stellen die unmittelbaren Rahmenbedingungen des Unternehmens, das ein CRM-System einführt respektive nutzt dar.

[n = 8 Vertriebsmitarbeiter]

Determinante	Hypothese	Zustimmungsgrad*
Technische Unterstützung Mitarbeiter 15	Das Angebot individueller technischer Unterstützung im Hinblick auf das CRM-System erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter.	 <p>37%</p>
Verpflichtende Einbindung des CRM-Systems in U.-Prozesse 16	Je intensiver Vertriebsaktivitäten im Rahmen des CRM-Systems verpflichtend in übergreifende Unternehmensprozesse eingebunden sind, desto eher akzeptiert ein Mitarbeiter das System.	 <p>62%</p>

*Zustimmungsgrad: Anteil von insgesamt 8 Interviewpartnern, die diese Hypothese im Gespräch erwähnten und ihr zustimmten.

Gliederung

1

Hintergrund, Zielsetzung und Zusammenfassung

2

Studiendesign und -aufbau

3

Ergebnisse

4

Fazit und Handlungsbedarf

Fazit und Handlungsbedarf

Fazit

Die Akzeptanz von CRM-Systemen auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter stellt eine wichtige Voraussetzung dar, damit die Systeme effizient und effektiv zum Einsatz kommen. Diese Einschätzung teilen alle beteiligten Gesprächspartner im Rahmen der vorliegenden – nicht repräsentativen – Untersuchung.

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren kommt den Objektdeterminanten aus Sicht der Befragten die höchste Bedeutung zu. Die Ausgestaltung des Systems seitens der Anbieter von CRM-Systemen ist besonders wichtig. Bedeutsame Faktoren sind demnach Usability, Kompatibilität und Mehrwert für den Nutzer des Systems.

Bei den Eigenschaften der Nutzer (Subjektdeterminanten) spielt die Offenheit gegenüber Innovationen aus Sicht der Interviewpartner die wichtigste Rolle. Zwar wurde auch das Alter als zentraler Einflussfaktor erwähnt, nach Meinung der Befragten relativiert sich dieser Aspekt jedoch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft im Allgemeinen und der Arbeitswelt im Besonderen.

Von zentraler Bedeutung im Hinblick auf die Kontextdeterminanten steht klar die Ermutigung durch Vorgesetzte auf der Liste der wichtigsten Akzeptanzfaktoren. In den Gesprächen zeigte sich, dass in diesem Zusammenhang auch das Vorleben der Nutzung und die kritische Auseinandersetzung mit Vor- und Nachteilen eine bedeutsame Rolle spielen.

Fazit und Handlungsbedarf

Handlungsbedarf

Die Einführung und die Nutzung von CRM-Systemen können einen zentralen Vorteil in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Marktumfeld schaffen. Voraussetzung ist jedoch, dass die Mitarbeiter das System akzeptieren und vollumfänglich nutzen.

Die vorliegende Studie identifiziert 16 Faktoren die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein können. Unternehmen, die eine steigende Akzeptanz ihrer Systeme erreichen wollen, sollten prüfen inwiefern die ermittelten Faktoren in ihren Betrieben eine Rolle spielen könnten.

Steuerebare Größen finden sich in diesem Zusammenhang vor allem im Bereich der Objekt- und Kontextdeterminanten. Die zügigsten Fortschritte erreichen Unternehmen vermutlich bei der Gestaltung der Kontextdeterminanten, indem Vorgesetzte in positiver Art und Weise zur Nutzung ermutigen. Gleichzeitig sollten Vorgesetzte die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Hinblick auf den erforderlichen Zeitaufwand zur Datenpflege ernst nehmen. Zudem ist der zentrale Nutzen des Systems sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeit des Vertriebsmitarbeiters deutlich hervorzuheben und zu erläutern.

Bei der Auswahl von CRM-Systemen oder der Verbesserung vorhandener Systeme sollten vor allem Aspekte der Usability im Vordergrund der Bemühungen stehen. Klare und einfache Symbole, schnelle Reaktionszeiten des Systems und transparente Menüführungen erleichtern die Nutzung des CRM-Systems.

An der Nutzung digitaler CRM-Systeme führt in modernen Vertriebsorganisationen kein Weg vorbei. Umso wichtiger sollte es für die verantwortlichen Führungskräfte sein, die Faktoren zu deren Akzeptanz zu erforschen respektive zu identifizieren und im Sinne des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter zu beeinflussen.